



Bruxelles, le 17 novembre 2011

Objet : Accompagnement des nouveaux collaborateurs

La présente note contient un guide établissant des lignes directrices générales en vue d'organiser l'accompagnement des nouveaux collaborateurs et définissant les rôles des différents acteurs intervenants. Il s'agit d'un schéma général et transversal toujours susceptible d'être modulé en fonction des cas précis. L'objectif est que ce guide soit remis au mentoré, au mentor et au coach, et que la direction le présente aux intéressés en l'accompagnant d'explications orales individualisées. En outre, il est placé sur l'intranet de manière à ce que l'ensemble des collaborateurs connaissent le cadre dans lequel se déroule le programme d'accompagnement.

X X X

# PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES NOUVEAUX COLLABORATEURS

La présente note est un guide pour le nouveau collaborateur, les collègues qui l'accompagnent, les dirigeants qui doivent l'évaluer et le service RH, qui joue un rôle de soutien. Un bon programme d'accompagnement a pour principe de ne pas abandonner un nouveau collaborateur à son sort et de l'aider à s'intégrer et à se développer de manière adéquate au moyen d'un accompagnement personnel par un collaborateur plus expérimenté.

## I. ACCUEIL

L'accueil est le premier volet du processus d'accompagnement et d'intégration du nouveau collaborateur.

L'accueil est pris en charge par le service RH et se veut chaleureux. Il s'agit, dès son arrivée et dans les jours qui suivent, de témoigner au nouveau collaborateur de l'intérêt et de lui consacrer du temps afin qu'il se sente attendu et considéré. À cette occasion, il recevra une série d'informations tant écrites qu'orales sur l'organisation de l'institution dans ses différentes facettes (p. ex. brochure d'accueil, règlement de travail, statut, dossier administratif...) et fera connaissance avec son espace de travail et l'institution (visite, services, collègues...). Pour ce genre de choses, le service RH reste de toute façon toujours le point de contact.

## II. MENTORING

Le mentoring est le principal volet de l'accompagnement et de l'intégration. Il s'agit d'un moyen de développer et de mettre à profit de manière optimale les capacités du nouveau collaborateur (le mentoré) par le biais d'un accompagnement individuel, et ce, en fonction des besoins de l'organisation.

Dans ce contexte, le nouveau collaborateur est, pendant une certaine période<sup>1</sup>, suivi dans sa progression et se voit offrir les compétences qui sont nécessaires au sein de l'organisation. Cela s'inscrit dans le cadre d'une culture dans laquelle les erreurs sont perçues comme des moments d'apprentissage et dans laquelle le feed-back est donné d'une manière positive. C'est ici qu'intervient le « mentor », qui utilise son savoir, son expertise et/ou son expérience pour aider l'apprenant à acquérir les compétences souhaitées.

---

<sup>1</sup> Ceci n'est pas exclusif de l'accompagnement au-delà de la première année.

## 1. LE MENTORE

Le mentoré est celui qui veut se développer personnellement. Il s'agit d'un nouveau venu, qui ne connaît pas l'organisation, mais qui apporte son propre bagage et sa propre culture. Le nouveau collaborateur est très impliqué en tant que personne dans son propre développement et pilote également lui-même le programme. Le mentoré :

- s'engage à veiller au bon déroulement de son intégration ;
- applique les valeurs et les normes de l'organisation ;
- a confiance en son mentor et communique ouvertement ;
- veille d'initiative à un contact régulier avec son mentor ;
- suit les conseils et avis de son mentor et tient compte des remarques du mentor et du coach pour la suite de son développement ;
- est responsable de son propre développement (autopilotage et autoresponsabilisation) ;
- est ouvert au changement.

## 2. LE MENTOR

Le mentor est un collègue qui apporte un soutien direct au nouveau collaborateur. Il est celui qui transmet l'expérience. Il est donc responsable de l'intégration et du développement du nouveau collaborateur, sans interférer dans les responsabilités hiérarchiques au sein de l'organisation.

Le Secrétaire propose la tâche de mentor à un collaborateur, sur la base des critères suivants et en raison de l'expertise et du savoir de celui-ci dans son propre domaine, et explique les raisons de son choix.

*Il est important que le mentor :*

- adhère au rôle et s'engage à l'assumer (commitment) ;
- souhaite transmettre son savoir ainsi que les valeurs et normes de l'institution et ait envie d'informer et d'expliquer ;
- dispose d'une autorité naturelle ;
- montre un intérêt véritable pour la progression et le développement du nouveau collaborateur ;
- offre son temps et prend l'initiative de mener régulièrement des entretiens ciblés et directs avec le mentoré ;
- dispose d'aptitudes pédagogiques : capacité d'écoute et d'échange de vues, ouverture, capacité à motiver, à former, à donner du feedback, à soutenir et à lancer des défis ;

- respecte la vie privée du nouveau collaborateur ;
- perçoit les signaux non verbaux ;
- puisse se mettre dans la situation du nouveau collaborateur ;
- montre du respect pour l'apprenant (il s'agit d'apprendre à un adulte avec ses propres connaissances préalables et ses propres antécédents) ;
- se connait bien et sait comment il/elle est perçu(e) ;
- soit en mesure de stimuler de manière optimale la capacité d'auto-guidance du nouveau collaborateur (laisser la responsabilité au mentoré et en même temps l'inspirer et le soutenir) ;
- donne la priorité au processus d'apprentissage (évoluer) ;
- agit dans
- une relation d'égal à égal.

Son rôle consiste à :

- veiller à ce que le nouveau collaborateur trouve sa place au sein de l'institution ;
- instaurer un climat de confiance dans lequel les deux parties peuvent communiquer ouvertement ;
- préparer à l'avance l'accompagnement avec le coach, en d'autres termes convenir de l'ensemble de tâches, de la répartition de celles-ci, de la gradation du niveau de difficulté et des compétences à acquérir ;
- donner des informations sur l'organisation des travaux, les procédures, les méthodes de travail, le style maison... ;
- suivre et conseiller le nouveau collaborateur pendant la préparation et l'exécution de nouvelles tâches puis lui donner du feedback ;
- corriger d'éventuels erreurs/malentendus sans les sanctionner ;
- donner la possibilité d'apprendre et être désireux de partager son savoir ;
- veiller à une relation de confiance et intègre entre le nouveau collaborateur et le coach ;
- soutenir le coach et lui faire rapport en toute objectivité sur les progrès et l'évolution du trajet.

### III. LE COACHING

Un programme d'accompagnement et d'intégration ne serait pas complet sans le coaching. La notion de coaching et celle de mentoring se chevauchent en grande partie. Le coaching est également un soutien au développement du mentoré, mais la grande différence entre le mentoring et le coaching se situe au niveau de la relation hiérarchique. Un coach est une personne au sein de l'organisation qui est responsable des résultats du travail.

Le Secrétaire ou son préposé prend en charge le rôle de coach. Il s'agit d'une forme de management, dans le cadre duquel les résultats sont suivis et les actions nécessaires sont entreprises afin de permettre au nouveau collaborateur de s'épanouir pleinement. Le processus a pour objectif d'améliorer les résultats du travail et de stimuler la capacité d'autodéveloppement.

Le rôle du coach consiste à cet égard notamment à :

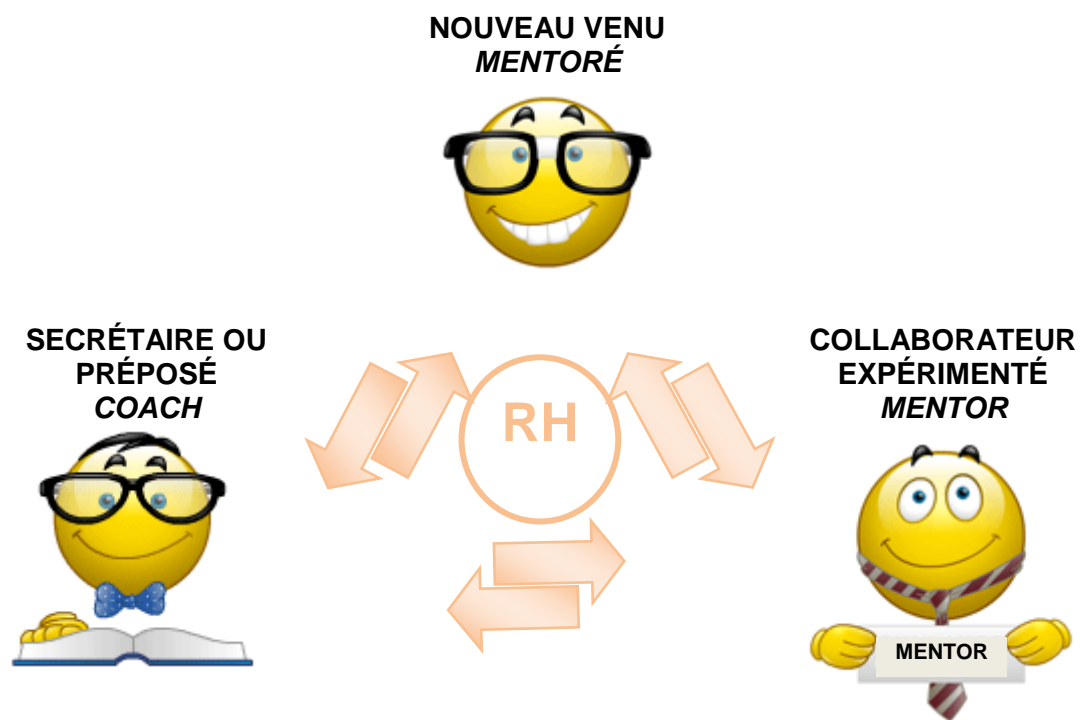
- convenir avec le mentor de l'ensemble de tâches, de la répartition de celles-ci, de la gradation du niveau de difficulté et des compétences à acquérir en fonction des travaux... ;
- discuter des attentes à l'égard du mentoré et fixer les objectifs sur la base des intérêts, des talents et de l'expertise de chacun, ainsi que des priorités de l'institution, par le biais d'un entretien d'entrée avec le mentor et le mentoré ;
- développer, en concertation avec le mentor, les possibilités du mentoré en lui donnant des tâches organisées systématiquement, dont le niveau de difficulté est croissant,
- veiller à ce que le nouveau collaborateur puisse exercer et utiliser ce qu'il a appris dans la pratique ;
- donner, en fonction des besoins et des tâches, la possibilité de suivre des formations ou de participer à des sessions d'information, conférences, etc. ;
- donner du feed-back sur le fonctionnement du mentoré par le biais d'entretiens d'évaluation (tous les mois pendant les trois premiers mois, puis régulièrement pendant la première année) et y associer le mentor ;
- respecter la relation entre le mentoré et le mentor ;
- agir en tant que dirigeant dans une relation hiérarchique ;
- évaluer et y lier des conséquences.

## IV. SOUTIEN

Le service RH est responsable du soutien du programme d'accompagnement. L'on assure ainsi le bon fonctionnement du système de mentoring-coaching.

Il s'agit de :

- veiller à ce que les entretiens visés ci-avant se fassent dans les délais voulus ;
- servir d'interface entre les trois parties ci-avant (être à l'écoute du mentor et du mentoré, examiner les problèmes éventuels, les souhaits..., jouer un rôle de médiateur si nécessaire).



## V. AVANTAGES DU PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT

pour le nouveau collaborateur :

- il aide le nouveau collaborateur à se sentir rapidement chez lui au sein de l'organisation ;
- favorise un apprentissage progressif et ainsi le développement ;
- crée une culture où l'on peut discuter des problèmes ;
- augmente la motivation ;
- amène à une plus grande connaissance de soi ;
- augmente l'employabilité.

pour l'organisation (institution et collègues) :

- il facilite l'adaptation après l'entrée en service ;
  - entraîne une motivation accrue ;
  - veille à la transmission d'un savoir et d'un savoir-faire précieux qui ont été constitués au fil des ans (l'on évite ainsi une perte lors du départ des collaborateurs plus âgés)
  - améliore la communication interne.
-